早稲田大学マニュフェスト研究所　人材マネジメント部会

２０１６年度共同論文～伊勢原市～

「しあわせ創造都市いせはら」の実現を目指して

職員課　鈴木　利弘
生活福祉課　　梶　篤史
障害福祉課　吉竹　智則

目次

１　はじめに（部会参加にあたって）・・・・・・・・・・・・・・　１
２　部会のキーワードと私たちの気づき　・・・・・・・・・・・・　２
３　当市の現状等　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４
４　当市における「ありたい姿」とは　・・・・・・・・・・・・・　７
５　変革アクションの方向性　・・・・・・・・・・・・・・・・・10
６　部会への参加を通じて得たことを実践する　・・・・・・・・12
７　エピローグ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
８　付記　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
９　参考資料　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22

《伊勢原市の概要》

神奈川県のほぼ中央に位置する伊勢原市は、南部を平塚市、西部を秦野市、北東部を厚木市と接し、東西間に東名高速道路、国道 246 号、小田急電鉄が走っています。東京からの距離は約 50 キロメートル、横浜から 45 キロメートルの位置にあり、首都圏の近郊都市として重要な役割を担っています。

総面積 55.56 平方キロメートルのうち山林原野が約 1/3 を占め、その恵まれた自然環境と温暖な気候から、県内はもとより広く関東一円の人々の憩いの地となっています。

丹沢大山国定公園の一角に位置するシンボル「大山」を頂点として、東部には豊かな平野部が広がり、鈴川、善波川、日向川、歌川といった清流が大地を潤しています。

人口は約 10 万人。「新東名」や「国道 246 号バイパス」などの広域幹線道路の整備が始まり、伊勢原市はこれから大きく変貌しようとしています。

これまで先人が築きあげた「ふるさと伊勢原」を大切に守り、更に磨きをかけた新しい「ふるさと伊勢原」の実現をめざしています。

◎平成２８年度の日本遺産に認定

江戸庶民の信仰と行楽の地～巨大な木太刀を担いで「大山詣(おおやままい)り」～

市章

「イセ」の文字を図案化したもので、市政の円満を意味しています。
伊勢原を象徴し、市政の限りない発展を表しています。

本稿は、当市の部会参加報告書を兼ねるため、部会では当然の用語についての説明や図等を使用している点があることは御理解ください。

1.はじめに

伊勢原市は、昭和 46 年の市制施行から 40 年以上が経過し、まちとしての成熟期を迎えている。市を取り巻く環境は大きく変化し、人口減少・少子高齢化社会への対応、安全・安心意識の高まりへの対応、経済規模縮小による活力低下への対応、新しい自治の確立への対応など、市を取り巻く様々な課題への対応などが求められている。

また、「物的資源」や「資金的資源」の大量投入が困難な中、持続的な行政運営を行うために最も重要となるのが「人材資源」であると認識している。

こうした背景を踏まえ、行政サービスを維持・向上していくためには、行財政基盤の強化を図る必要があり、これまで以上に効率的な都市経営ができる体制を整える必要がある。

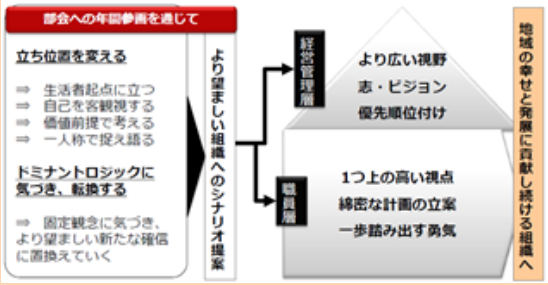
こうした中、当市として本部会設置の趣旨である「職員の主体性を引き出す自治体経営への変革」に共感するものがあったことから、第 5 次総合計画に掲げる「しあわせ創造都市いせはら」の実現に向けて、組織と人をどうしたらよいのかを考え、様々な課題をクリアしていくための取組をいかに具現化していくかを研究する機会として、今年度初めて参加することとなった。

今年度参加した私たち 3 名は、所属、年齢などが異なるメンバー構成となっており、より多様な視点で対話ができたと感じている。この部会への参加という経験を生かし、現状の「組織」に少しでも変革のうねりを起こすことができるよう、継続的に考え、見直しに取り組んでいく姿勢を持ち続けたいという考えに至った。

《早稲田マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは》

地方分権時代において、職員ひとり一人の意識と行動の変革により、地域が自立して、地域住民の信頼感と安心感をいかに高めていけるかを追求することを目的として設立。

部会は単なる座学の研修会ではなく、3 つのキーワードを柱とした参加者によるダイアログ（対話）を通じて、ドミナントロジックを転換し、一歩前に踏み出すことを目指している。



▼部会のキーワード（特徴的な視点）

①立ち位置を変える…様々な立場（市長、上司、市民、他課職員等）に立って物事を考える。

②価値前提で考える…事実（現状、自分の経験や知見）ではなく、価値（ありたい姿、そのものの目的等）を前提として考える。

③一人称で捉え語る…自分はどうするのか、何をしたいのかを考え、物事を自分事として捉える。

○用語解説

・ダイアログ…ディベートやディスカッション（議論・討論）のように何かを決定したり、結論を出すのではなく、自分の考えはオープンにしつつ、相手がどういう考えを持っているのか共感を持って話を聞き、互いの考えを深め合う対話

・ドミナントロジック…経験や思い込みによる固定観念

2.部会のキーワードと私たちの気づき

立ち位置を変えるとは

自分自身を客観視することで自分目線の考え方から抜け出し、時には経営者の視点に立ち、またある時には市民の立場に置き換えたりするなど、相手の立場・目線に立って物事を見るというキーワードである。

自分以外の立場で考えてみることで、あらためて自己の考え方や行動を見つめ直し、このまま前例踏襲でよいのか、今やるべきことは何なのかを考えることができるかどうかにつながってくることを実感した。

価値前提で考えるとは

物事の判断、意思決定の基準を、「人が少ない、予算がない、時間がない」などといった現在目の前にある事実を前提とするのではなく、全体最適という視点やありたい姿・正しい姿（＝本当の価値）に着眼する考え方である。

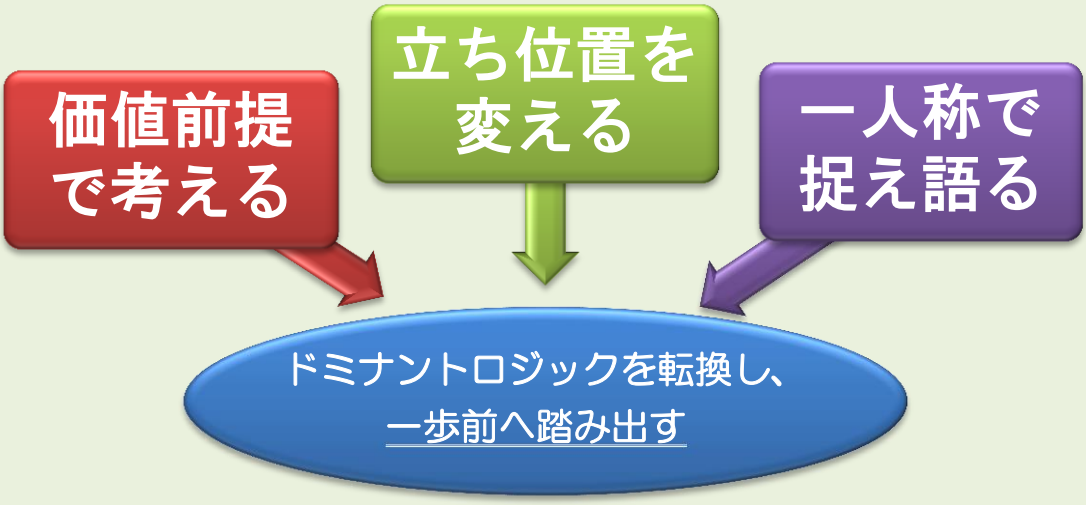
私たちは、物事を考える際にどうしても目の前にある事実や課題に捉われ、その解決方法ばかりに目が行きがちとなっている。しかし、本来どうありたいのか、それを実現するために今何をしていかなければならないかという将来起点での発想が、課題解決につながっていく方策を考える上で重要な視点であることに気づかされた。

一人称で捉え語るとは

物事について話をするときに、誰かの言葉ではなく、自分の頭で考え自分の言葉で話すことをいう。さらに、話の内容が「誰かが」という他人事ではなく、「自分が・私たちが」という姿勢も含まれる。

私たちは市職員として「組織」としての見解を求められることが多く、いわゆる第三者的な思考になりやすのではないかと考えた。日常業務に当たる上で、自分の発言に責任感をしっかりと持ち、当事者意識を忘れないことが大切であると考えるようになった。

以上の３つのキーワードから得た「気づき」が、“組織”を形成する職員個々人の思考と行動の能力を高めることにつながっていくと感じている。



■部会参加者としてのこれからの私たちの役割

当市で初めての参加者となった私たちにとって、現在の市役所（組織）が事実前提にとらわれがちであるという点において認識が一致している。

「組織を変革したい」「業務を改善したい」と感じても、どこに目標を定め、具体的にどのような手法で変えていくのか、部会が示すダイアログというツールでそもそも「組織」という大きな存在に変革の意識を広めることができるのか、現時点でも不安がある。

しかし、私たちは、「研究会」への参加を通じて、全般的に対話の重要性について気づきを得て、効果的な対話をどのように進めていくべきかを学ぶことができた。そこで得た経験を生かして、まずは私たち自身が一人称でできることから具体的な取組に着手し、部会終了後も価値前提・将来起点で考える姿勢を継続し、少しでも広めていくことが私たちの役割であると考えている。

3.当市の現状等

組織の現状と課題等の情報収集

既述のノウハウを習得するとともに、私たちは第１回及び第２回部会にて「どうすれば組織変革できるのか」「どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか」をダイアログした。そして、取り組みを検討するための課題として、キーパーソンの話を聞き、組織の現状を話し合い、職場を観察することが提案された。

（１） 現状把握のための経験者等（キーパーソン）からの聞き取り

私たちが考えるキーパーソンは、当市に２人在籍する副市長であった。なぜなら、一方の副市長は当市の行革担当部長や経済環境部長、もう一方の副市長は神奈川県民局長や県政総合センター所長など在職経験が豊富であり、情報に精通し、幅広く市政を見渡しているからである。また、私たちの先々の取り組みに伴う各種調整について、バックアップをいただきたいとの思いもあった。

両副市長の聞き取り内容は巻末にまとめるが、主立った意見は次のとおりである。

副市長との懇談（経験及び権限のあるキーパーソン）

- 志が高く、やりがいを感じている職員がいる反面、ルーティーン作業になっているようなネガティブな職員がいる。
- 行財政改革について、職員削減の歪みが懸念されるため、効率化が求められる。メンタルを病む職員が増えており、職員のモチベーションが仕事の質に繋がると考える。改革すべき事は山積みであるが、事業の選択と集中を行う必要がある。

この聞き取りにより、職員削減の影響などによる職員への負担が、私たちが思っていた以上に過大であることが確認された。メンタルを病む職員が増えていることで、組織運営が不安定な状態になっており、職場環境や人間関係を改善する必要を感じた。また、職員のモチベーション向上がポイントとなっており、それに比例して仕事の質が上がる事実を認識した。その中で、業務へ積極的に関われていない職員がいることは大きな課題である。また、取り組みを提案するだけでなく、事業の選択と集中の必要があることは私たちの大きな気づきであった。

なお、両副市長ともに私たちの取り組みについて御理解をいただき、今後の御協力をいただく段取りになったことも大きな成果であった。

（２） 経験談及び職務意識の聞き取り

続いて、私たちは、経験及び権限のあるキーパーソンとして部長職、各分野の現状を幅広く把握している各部庶務担当課長、組織変革等への関わりが期待される職員として各部１名の若手職員を対象に、経験談と職務意識の聞き取りのための簡易アンケート調査を実施した。アンケート内容は、平成２０年人材育成基本方針策定時の職員アンケート調査結果を基に作成し、経年比較できるよう配慮した。

なお、若手職員については、アンケート回答に加えて今後の取り組みの同志となることも期待した。

各種データから見えたもの

部長職は「職員が市民や関係者等から信頼されていると思う」「所管する業務の見直しが必要だと思う」「仕事にやりがいを感じていると思う」「組織や職場環境を改善していく必要性がある」といった行財政改革や自己評価に肯定的だが、役職が下がるにつれて否定的な意見が散見された。

このような傾向は、平成２０年と平成２８年のアンケート調査において同様の推移であることが確認された。

また、各職場の状況から、職員数削減や少子高齢化などによる「与えられた仕事をこなすだけ」になっており、「やらされ感」が強まっていると感じられた。

■ 若手職員のやる気の低下が浮き彫りになった。

■ 経営層と現場の意識の乖離や人が少ない、予算がない、時間がないといった事実前提に関する意見も多く見受けられた。

各種データ分析

各部長への簡易アンケート結果について、人材育成基本方針策定時の職員アンケート調査結果（H20）と経年比較すると、「仕事にやりがいを感じていると思う」の「１そう思う」の回答がなくなった。また、「行財政改革をもっと積極的に進めるべきだと思う」の「どちらともいえない」が増えた。

各部庶務担当課長及び各部１名の若手職員等への簡易アンケート結果について、職員アンケート調査結果（H20）と経年比較すると、「職員は市民や関係者等から信頼されていると思う」の「４どちらかと言えばそう思わない」が増えた。また、「仕事にやりがいを感じていると思う」の「４どちらかと言えばそう思わない」が増えた。

そして、若手職員等のアンケート自由意見を下記に一部抜粋する。

・人員配置、事務分担の見直しを行い、職員一人一人に余裕をもたせる。
→業務量が多いと流れ作業的に業務をこなすことで精一杯になり、業務改善や仕事の質の向上が見込めない。よりよい仕事をするために、頭を使って目標や事業の進め方を考える余裕が必要。

・打合せの場を作るのは解決策の１つで、個人で上司に相談して、「今、忙しいので、他の人に手伝ってもらえますか。」とはなかなか言いづらいと思う。言いたくても言えない気持ちを聞き出したり、汲んでくれる周りのサポート体制作りが必要だと感じる。

・連絡を密に取り、一層の相互理解を図る。

このように、事実前提に基づく意見が多く見受けられ、このような環境が業務を執行するにあたっての大きな障害になっていると考えられる。また、業務の末端となる若手職員は、特に職場での事実前提の煽りを強く受けやすいため、これがやる気の低下に大きく影響していると推測される。

事実前提から価値前提で考える環境を整え、立ち位置を変え、一人称で捉えるといったドミナントロジックを転換し、一歩前に進むためにはどのような変革アクションを起こせば良いのか。まずは取り組みの目標となる、当市における「ありたい姿」から考えていくこととする。

4.当市における「ありたい姿」

８月 21 日から 23 日にかけて早稲田大学において全国 79 の自治体とともに夏期合宿を行うことになった。事前に幹事団から自治体ごとに組織のありたい姿とはどのような状態か、また現状を分析し、どのようなシナリオ（時間軸に基づく施策の組み合わせ）を作れば、その姿に近づくことができるのかを考えて皆の前で発表するという命題を与えられた。

当市では既に組織目標の明確化やコミュニケーションの促進、組織横断的な取り組みを推進する「連携連動チーム」を設置しており、取り組みにおいてはある意味で先進的な自治体であると感じた。それでも、職員アンケートをし、組織の現状を見てみると、既述のとおり、若手職員の「やる気」の低下、経営層と現場の乖離、事実前提などが浮き彫りになっている。この理由の一つとして考えられるのが、まず、組織全体としてありたい姿を定義し、それに向かって取り組みを考え、実行し、検証するという流れになっていないことが挙げられる。これは P→D→C→A サイクルだけを回すこと、それ自体が企画部門の仕事になっているため、それによって生まれた取り組みはすぐに形骸化してしまうからである。P→D→C→A サイクルはウォルター・シューハート、エドワーズ・デミングらが提唱した事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つで経営学ではよく語られる手法であり、どの組織においても使われおり、例に漏れず、当市においても、使われている。しかし、本会では P→D→C→A サイクルを考える前に Vision(ありたい姿)を考え、See（観察）し、Think（熟考）するという Vision→See→Think というサイクルを回す必要があるとの指摘があった。ただし、その場合、注意しなければならないことがある。それは、ありたい姿とよく勘違いしやすいものに「目標」があり、目標とは取り組みによる効果により、現状をどのように変化することができるのかを示す指標であり、「ありたい姿」は現状を把握した上で、その現状を打開し、最適化を実現した状態であると考える。

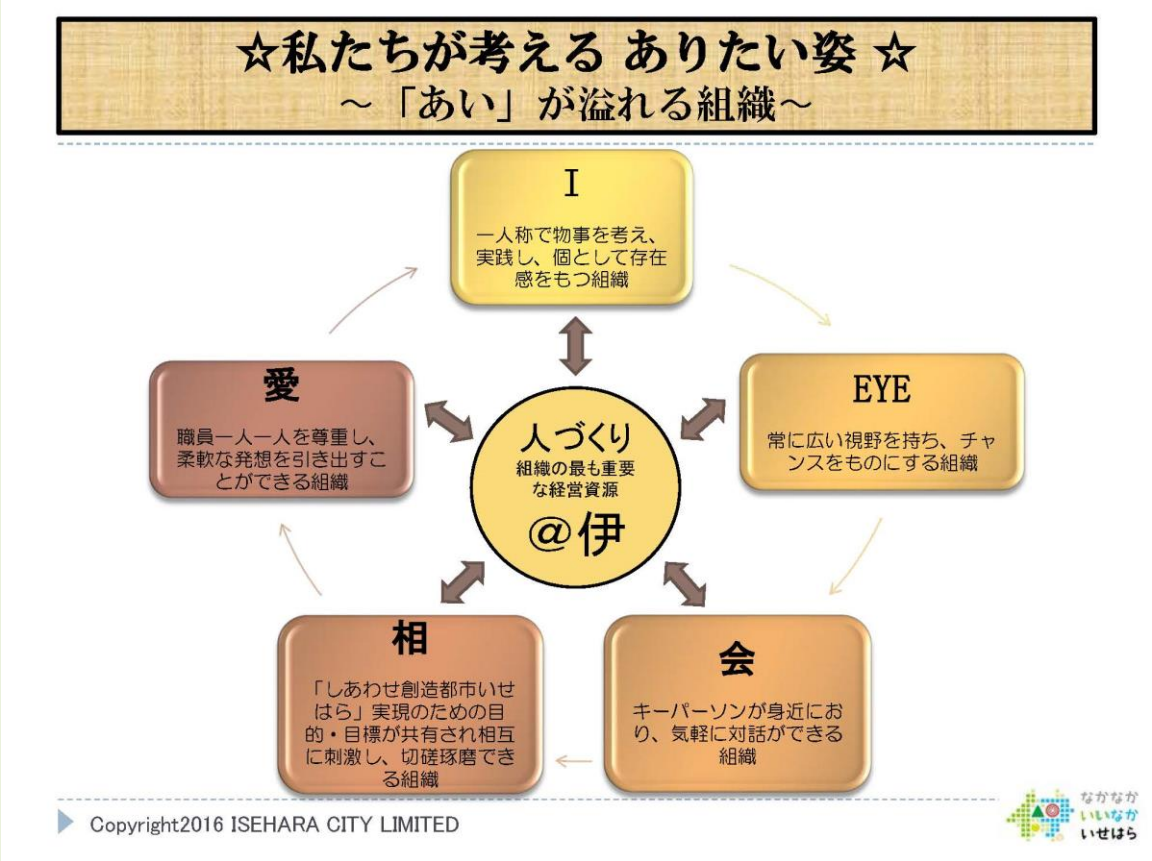
UCLA（カルフォルニア大学ロサンゼルス校）を率いて全米選手権１０回制覇の記録を打ち立てた伝説のバスケットボールコーチであるジョン・ウッデンは「チームが首尾よく成し遂げることは山ほどあるが、その屋台骨となるビジョンを確立することこそ、もっとも重要である」と語っており、アメリカン・フットボールのシアトル・シーホークスのコーチであるピート・キャロルは「この試合に勝つ」、「今シーズンの決勝戦で勝利する」、「攻撃のラインナップの構成を見直す」、「選手たちに効果的な声かけを行う」など、具体的な個々の目標をひとつに束ねるもの、すべての目標を貫く目的が必要であり、その上で「明確に定義された哲学は選手たちに指針や境界線を示して、みんなを正しい方向に導くことができる」と述べている。

そこで私たちは夏期合宿に備え、現状を踏まえた上で夏期合宿の前にありたい姿について考えた。私たちが考えたのは、

1．階層や部門、世代を超えたフラットなコミュニケーションを図る
2．「対話」を柱に全体最適を考える
3．一人称の姿勢と将来起点の発想で、個々の職員に「気づき」が生まれる

このような環境が整うことで、組織を構成し、仕事を行う職員について「人づくり」が図られ、その結果として、市民サービスの充実や業務の効率化などにつながる好循環が生まれてくると考えた。「ありたい姿」は、時間の経過や社会環境の変化などにより変わっていくため、時代に対応した「変革」を持続していくことが必要である。だからこそ、最終的に重要なことは、「人」に尽きるという結論に達した。人が育てば、その結果として、よりよい組織になっていくと考えたのである。

この考えをもとに後述する施策を練ったわけであるが、この「ありたい姿」に関して夏期合宿では、「明確さにかける」「具体的に見えてこない」などの指摘があった。そこで、合宿後の打ち合わせにおいて、もう一度、「ありたい姿」について考察することになった。そこで、私たち３人は「ありたい姿」のコンセプトを踏まえ、「あい」が溢れる組織であると考えた。



「あい」が溢れる組織を「ありたい姿」としたのは上杉景勝の家臣である直江兼続の愛染明王説をもとに考えた。直江兼続は主君を愛し、妻を愛し、友を愛し、ふるさとを愛し、民を愛するという意味で愛の兜をつけて戦に臨んだといわれ、大河ドラマの「天地人」においても有名になった。当市においても上司・部下を敬い、職場を愛し、家族を愛し、同僚を愛し、伊勢原という土地を愛し、伊勢原市民を愛するという意味では愛染明王説と通じるものがある。ただし、当市の現状を鑑みるに「愛」の意味の「あい」だけではなく、様々な「あい」を提起し、それぞれが当市の組織にとって、必要なものであると考えるに至った。

「I」　一人称で物事を考え、実践し、個として存在感をもつ組織
「ＥＹＥ」　常に広い視野を持ち、チャンスをものにする組織
「会」　キーパーソンが身近におり、気軽に対話ができる組織
「相」　当市の将来都市像である「しあわせ創造都市いせはら」を実現するための目的、目標が共有され、職員が相互に刺激し、切磋琢磨できる組織
「愛」　職員一人一人を尊重し、柔軟な発想を引き出すことができる組織

これらが伊勢原市の中で（@伊）相互に作用しあうことで職員の士気を高め、人が育ち、よりよい組織になるという当初の結論が導き出せると考えた。

人が少ない、予算が足りないといった現状が当市にはあり、ただひたすらに目の前の仕事をこなすだけになっているが、「あい」があふれる組織を作り上げ、その先にある「しあわせ創造都市」を実現させるという確固たる姿があれば、必然と単純作業に思える仕事でさえ、何のために仕事をしているのかを感じながら、仕事を取り組むことができる。そうすれば、より効率的で効果的な仕事ができると考える。桶狭間の戦いの織田信長や大阪夏の陣の真田幸村、幕末の維新志士のように、「天下布武」や「豊臣家存続」、「尊王攘夷」といった明確なありたい姿があれば、士気が高まり人数の大小に関わらず、大願成就に近づくことができる。当市職員は、子育てや親の介護など、職員によって置かれている立場も役割も異なり、負担を抱えながら日々の業務に邁進しているため、「しあわせ」を感じることが難しい。しかし、「あい」が溢れる組織を構築し、「しあわせ創造都市」を実現することを目指すことで伊勢原市民の「しあわせ」を実現する一翼を自分が担っていると感じることができれば、結果的に当市職員の「しあわせ」を構築することにつながっていくと考える。

5.変革アクションの方向性

ありたい姿に近づくために、私たちで検討した取組を提案し、実現に結びつけたいと考えるにあたり、初めに、世代間の価値観共有のためのジョイントミーティング、なりたい自分を目標に掲げる職員理想宣言、上司・部下双方向からの評価制度である大山評価制度などを提案した。しかし、一度立ち止まり、私たちの検討した取組の内容を振り返ってみたとき、本当に私たちが一人称で取り組めるか、ありたい姿と現状のギャップを埋めるための取組が、かえってやらされ感を生む取組とはならないかという疑問を持った。

なぜなら、私たちが提案した取り組みを実現するためには人事、企画、財政などの各部署を巻き込む必要がある。我々が提案するだけで終わってしまえば、各部署の職員にとっては、むしろ『やらされ感』につながってしまうからである。（意識高い系が打ち出した机上の空論）

つまり、当市の現状を考えると、新たな方策を考え取り組む余裕はなく、せっかくの方策も形骸化してしまう懸念があると感じた。

そこで、個々の取組に着手する前に、まず、キーマンとのつながりを持ち、一人称で自分たちにできることを実践する当市にあった取組を考え、仕組みを整えるといった、まさに、部会への参加を通じて得たことを実践することからはじめ、それがありたい姿に近づくためには不可欠であるという話し合いになった。

そこで、本グループの考えた具体的な施策としては、第１ステップとして、「個々の意識を変え、組織の活力を生み出す」という施策を掲げた。私たちが、部会への参加を通じて得たことを実践し、「マネ友」のような職員を着実に増やす。これにより、価値前提で考える姿勢が広まり、将来起点で課題解決につながる方策を考えることが期待される。

次のステップとして、意識が変わり、行動に移すため、「考え、実践するための余力を生み出す」ことに取り組むことが必要と考えた。当市の現状は、職員数の大幅な減少により、年々、閉塞感や疲労感が増している。こうした現状を打開するためにも、このステップは特に重要なものと考える。各層の「キーマン」を巻き込み、次期行財政改革推進計画の策定作業にあわせ、事業見直し等に最優先に取り組むというもの。これにより、考えるための時間や財源、振り返りの余裕が生まれ、「ありたい姿」に近づけるのではないかと考えた。

そして最後のステップとして、「制度で「人」を育て、組織に生かす」施策を展開し、先ほど紹介した具体的な取組の制度化に着手していきたいと考える。前２つの段階を経て、庁内全体でともに考える環境を整え、認識の共有化を図った上で、個々の具体的取組の制度化に着手するというもの。これにより、価値前提、将来起点でどうあるべきかが対話の柱となり、そこから生まれる取組等により、組織が活性化し、組織力の底上げが図られることで、組織の最も重要な経営資源である「人」が育ち、その結果として、よりよい組織となり、継続的に考え、対話し、見直しや振り返りに取り組んでいく姿勢が定着していくと考えた。

2 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのように	期待される変化・効果	取組例
①個々の意識を変え、組織の活力を生み出す	これから、私たちが、部会への参加を通じて得たことを実践し、「マネ友」のような職員を着実に増やす	価値前提で考える姿勢が広まり、将来起点で課題解決につながる方策を考えることが期待される	・部会への継続参加によるマネ友増員など
②考え、実践するための余力を生み出す	各層の「キーマン」を巻き込み、次期行財政改革推進計画の策定作業にあわせ、事業見直し等に最優先に取り組む	考えるための時間・財源や振り返りの余裕が生まれ、業務への取組姿勢や目標、周囲とのコミュニケーションなど、「ありたい姿」に近づける	・事業の見直し、整理（市民を巻き込んだ優先順位付け）
③仕組みで「人」を育て、組織に生かす	部会の取組等を人事・研修部門に伝え、ともに考える環境を整え認識の共有化を図った上で、個々の具体的取組の制度化に着手する	価値前提、将来起点でどうあるべきかが対話の柱となり、そこから生まれる取組等により、組織が活性化し、組織力の底上げが図られる	・大山評価制度（上司・部下双方向からの評価）

伊勢原市公式イメージキャラクター
クルリン

▶①意識を変えれば行動が変わる
▶②行動が変われば結果が変わる
▶③結果が変われば伊勢原の未来が変わる

ながなが いいなが いせはら

Copyright2016 ISEHARA CITY LIMITED

これらのステップを一度に、あるいは短期間で実現することは困難であると考えるが、「ありたい姿」に近づくための必要なステップであり、継続的に取り組んでいくことが重要と考える。

６.部会への参加を通じて得たことを実践する

既述した変革アクションについて、夏合宿にて発表及び幹事との対話を行った。

幹事団からは「資料と発表はよくできているが、サッカーで言えばリフティング。本当にできるのか。意識が変わったのであれば、なぜ、すぐに行動しないのか。取り組み例ではなく取り組みにしてほしい。できなかったら次の人に任せるのか。自分達のやるべき事を示してほしい」との御指摘をいただいた。

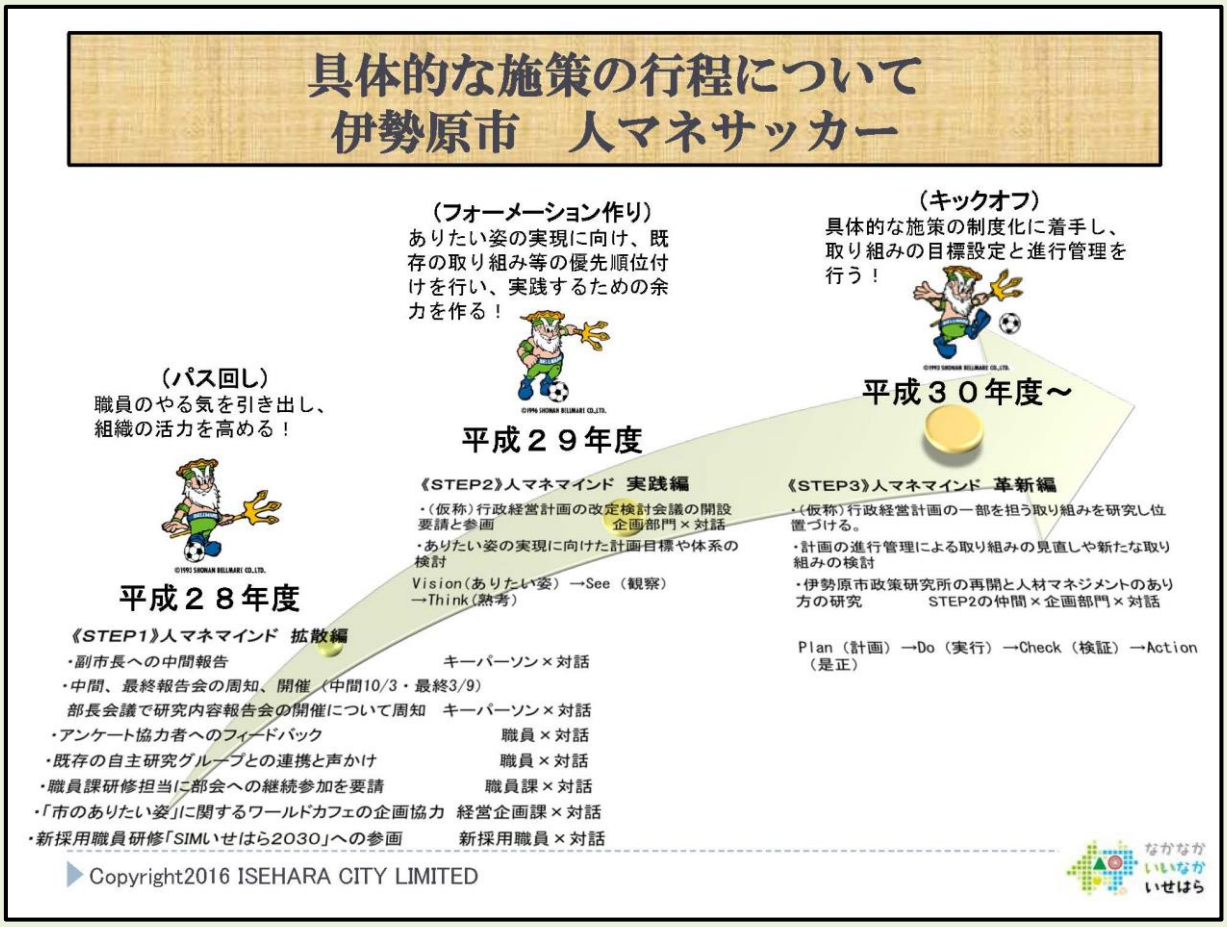
また、他自治体の部会参加者からは、評価された点として「施策に向けての懸念を解消する策が考えられている」「施策を考える段階でやらされ感に陥る可能性、形骸化する懸念に踏み込んでいて、その対処まで考えているのがすばらしい」との御意見、改善点として「施策の場作りや形骸化しない工夫が必要」「自分達が具体的にいつ何をやるのかを示せるといい」といった御意見をいただいた。

そして、第４回部会での発表においても、幹事団から「幹部やキーパーソンをいかに巻き込むかのアプローチが重要である。変革は強い意識と覚悟が必要で、常に巻き込み続けることをしないと組織の状況はどんどん変化していってしまう。また、次年度以降の継続的な部会参加と、メンバーの人選が重要である。予定通りいかなかった場合にどうしたらよいかも考える必要がある」「自分たちのやりたい事（やりたい感）は、相手にとってのやらされる事（やらされ感）になるリスクを常に秘めていることを留意し、経営計画に参加しなかった人の意見も検討すること」との御指摘をいただいた。

これらの指摘から、私たちは「ありたい姿」の実現に近づく施策を検討した。

原案の評価された点として「ありたい姿について段階的に考えている」「やらされ感に陥る可能性や形骸化する懸念の対処まで考えている」といった各ステップと流れを残しつつ、修正点として「取り組み例ではなく取り組みにしてほしい。自分達のやるべき事を示してほしい」「自分達が具体的にいつ何をやるのかを示せるといい」「幹部やキーパーソンを常に巻き込み続けるアプローチが重要である」といった観点から、具体的施策や実施スケジュールを新たに設定した。また、各ステップのわかりやすいイメージを心がけることを念頭に、夏合宿における幹事団の貴重な意見を参考にし、サッカーに例えて考えることとした。

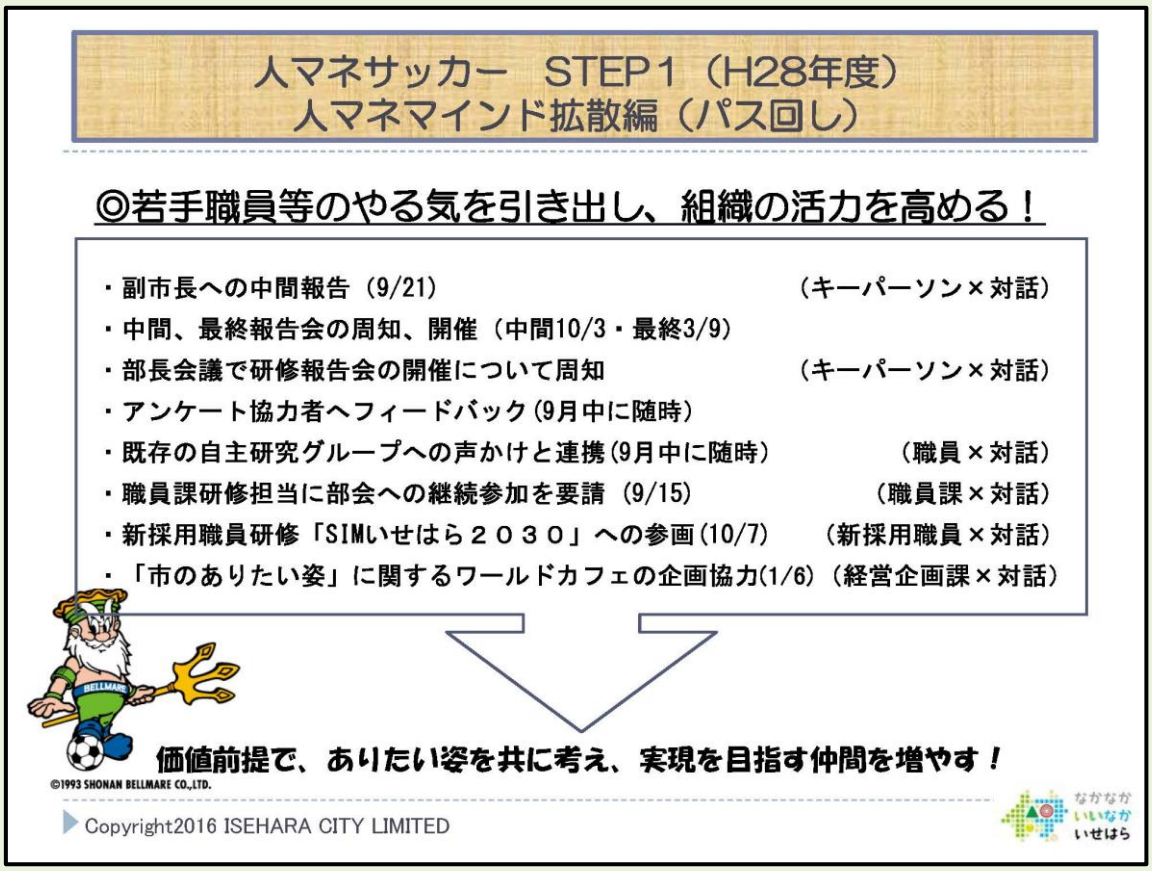
具体的な施策の行程を下記の図のとおり設定した。



平成２８年度から未来に向けて、職員のやる気を引き出し、組織の活力を高める「パス回し」、ありたい姿の実現に向け、既存の取り組み等の優先順位付けを行い、実践するための余力を作る「フォーメーション作り」、具体的な施策の制度化に着手し、取り組みの目標設定と進行管理を行う「キックオフ」により、継続的かつ段階的に施策を展開していくものである。私たちの関わりは本年度のみではなく、パス回しにおいて繋がったキーパーソンや職員たちと、来年度以降も積極的に施策実施へ尽力していきたいと考えている。

なお、３つのＳＴＥＰについては時代に応じて柔軟に修正できることを想定しており、組織の「ありたい姿」に向けた指針が定まっている限りは、その都度、最適な施策を検討し、実施できることとする。

まず、ＳＴＥＰ１として、「人マネマインド拡散編」を行う。



私たちの研究過程を様々な職員と共有し、価値前提、将来起点の視点を共有する仲間を増やす、サッカーでいうパス回しにあたる取組である。

アンケート協力者へのフィードバックはもちろんのこと、自主研究部会との連携や部長会議を通じた職員への周知を行った。また、今年度研究したマインドや施策（取組）などを将来に継承していくため、部会への参加を継続的に行えるよう、研修担当との調整を進めるとともに、次年度参加が期待される職員や若手職員等への参加呼びかけも積極的に行う。

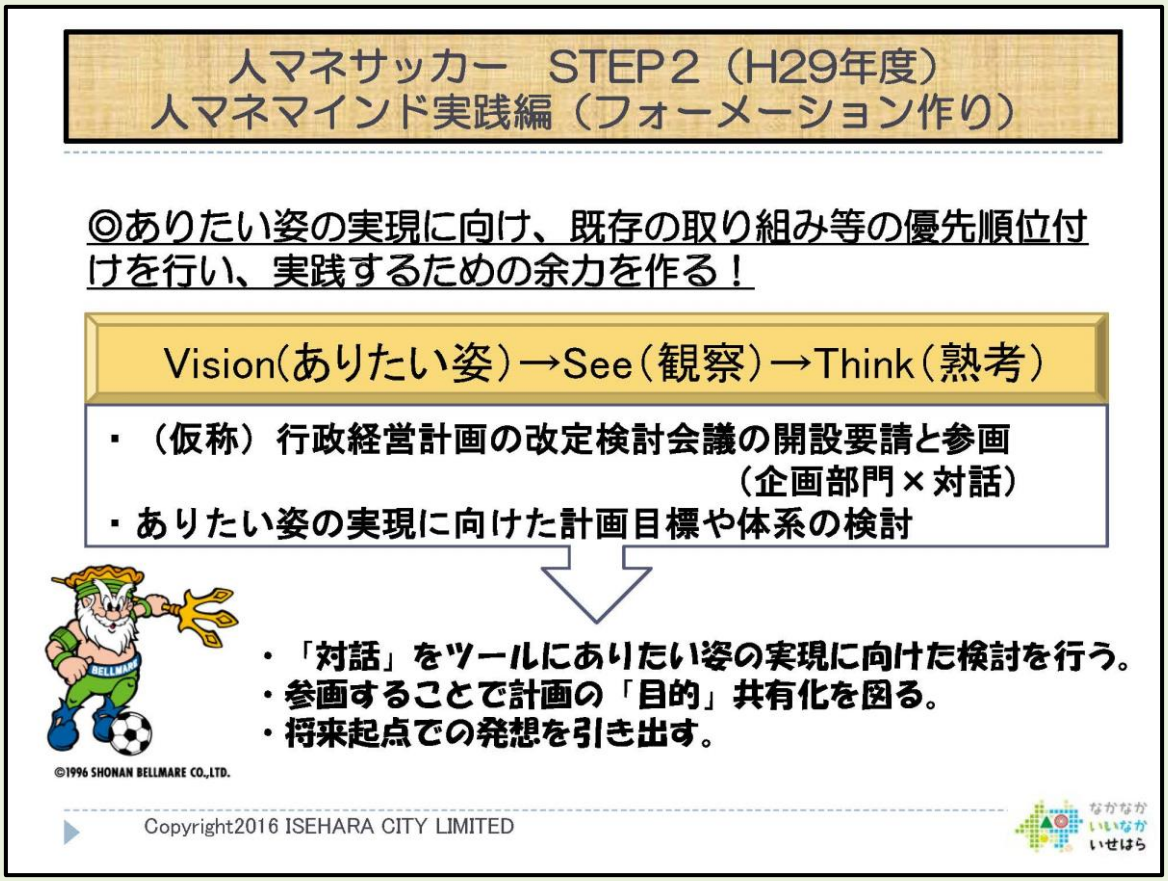
まずは、平成２８年１０月３日に研究内容の中間発表会を開催しました。事前に部長会議で中間報告会の開催について周知し、各部から２名程度参加を依頼したことで、当日は希望出席者も含めて２８名の職員に活動の理解、協力を仰ぐことができました。

また、１０月７日には新採用職員研修「ＳＩＭいせはら２０３０」に参画し、新採職員と財政的なありたい姿について意見を交わした。

さらに、平成２９年１月６日には経営企画課に協力する形で、市のありたい姿に関するワールドカフェに参加した。

こうした取組により、私たちの取り組みが広まり、仲間が増えることで、価値前提で考える姿勢が広まっていくと考える。

続いて、ＳＴＥＰ２として、ありたい姿の実現に向け、既存の取組等の優先順位付けを行い、やらされ感の解消につなげることをめざし、「人マネマインド実践編」に取り組む。

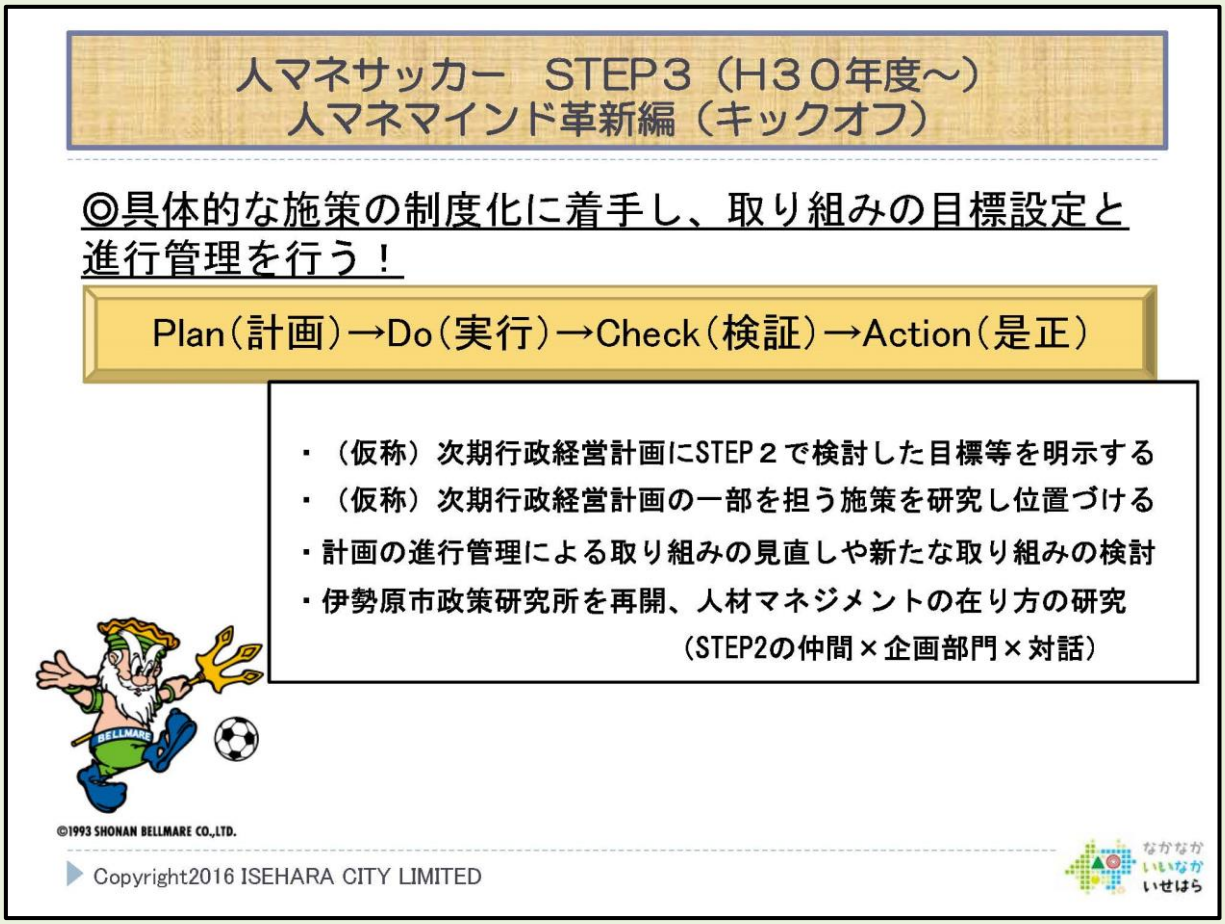


これはサッカーでいうところの 3-4-3 などのフォーメーション作り、Vision→See→Think にあたる部分である。

当市では既に組織目標の明確化やコミュニケーションの促進などの取組を実施している。また、組織横断的な取組を推進するため「連携連動チーム」を設置している。しかし、行政課題への対応という名のもと、こうした取組が混在・乱立し、これらの取組をこなすことが目的化してしまっている部分があると考えられる。こうした現状を改善するため、部会で学んだ「対話」をツールとして、ありたい姿の実現に向けた検討を行っていく。

具体的には、改定が予定されている行革計画をきっかけに、行政の効率化や行政サービスの質的向上を目指し、相対として余力を生む出す方向性を描いていきたいと考えている。まず、今年度中に、企画部門に対し、改定検討会議の設置要請を行うとともに、私たちとＳＴＥＰ１の仲間を参画させてもらうように調整を進める。この施策により、将来起点での発想を引き出すことが期待される。

そして最後に、ステップ３として「人マネマインド革新編」に取り組んでいく。



これはサッカーでいうところの試合開始、Plan→Do→Check→Action にあたる部分である。

施策（取組）の制度化に着手し、計画への位置づけにより、取組の目標・指標の設定と進行管理が図られると考えた。ＳＴＥＰ１、２の段階を経て、庁内全体でともに考える環境を整え、認識の共有化を図った上で、個々の具体的取組の制度化に着手するというものである。

継続的に考え、対話し、見直しや振り返りに取り組んでいく姿勢が定着し、組織力の底上げが図られることで、組織の最も重要な経営資源である「人」が育つと考えた。また、計画の一部を担う施策を研究し、来年度計画に位置づけたいと考えている。さらに、取組状況に応じて、現在休止状態である、庁内シンクタンク「政策研究所」を再開させ、人材マネジメントの在り方の研究を行っていく体制を整えられるよう、企画部門等との調整を進める。

まとめになるが、これらのステップを一度に、あるいは短期間で実現することは困難であると考えるが、「ありたい姿」に近づくための必要なステップであり、継続的に取り組んでいくことが重要と考えている。

ここまでの内容で論文を作成し、第５回部会にて人材マネジメント部会幹事のひとりである伊藤史紀さんにご確認いただいたところ、「全体的によくまとまっており、部会参加者向けのテキストにもなりそうなもの」「伊勢原チームはビジョンを描いたり伝えることが特に優れており、それが論文にうまく表現されている」という評価をいただいた。そして、よりよくするためのアドバイスとして、現状認識や行動した結果の評価、是正処置に関する部分をより具体的に、定量的に表現できるとよい、とのご意見をいただいた。

この点において、素案の取り組みにおける進行管理や評価を考慮するため、私たちは３人で対話を深めることにした。その結果、人マネサッカーSTEP３「人マネマインド革新編（キックオフ）」における進行管理として「計画の進行管理に取り組みの見直しや新たな取り組みの検討」があるが、これをSTEP１「人マネマインド拡散編（パス回し）」で増えた仲間やSTEP２「人マネマインド実践編（フォーメーション作り）」の行政経営計画の改定検討会議において対話を行い、取組の目標や評価を市の事業計画に位置付けることで改善を行う。これにより、私たちの取組が市の事業の中で確実かつ継続的に進行管理及び評価されることとなる。また、今後の当市における部会参加者について、私たちの取組を伝え、ともに継続実施していくための基盤となる。

STEP３は平成３０年度からの取組として終期を定めていないが、このように市の事業計画により継続管理されることで、適正な評価と当市の「ありたい姿」への方向を維持・修正しながら、取組が続いていくことが期待される。

7.エピローグ

私たちにとって、短期間では実現困難であるこれらの取り組みについて、次世代に任せてフェードアウトする考えはない。部会参加が終了した後も、新たに部会に参加する職員と連携し、常に当市の組織や人を考える姿勢を崩さず、目指すべき「ありたい姿」に向けて取り組んでいきたいと思っている。

また、具体的な取り組みにおけるSTEP１「パス回し」を継続的に展開し、庁内の仲間・ネットワークを広げていくことで、取り組みの効果を高めつつ、見直しを繰り返していきたい。

最後に、長期的に取り組みを実施するには、モチベーションの維持が不可欠である。仲間やキーパーソンとの繋がりを通じて、取り組みに対する熱を常に燃やし続けられることを念頭に、目の前の業務から組織変革に至るまで、努力をし続けていく所存である。

付記

【鈴木　利弘】

伊勢原市は今年度初めて部会に参加することとなり、1 期生として参加し、大変貴重な体験となった。一年間を通しての部会への参加について、職員課をはじめ、多くの関係者にフォローしていただいたことに感謝したい。

当初は、やや、やらされ感を抱きながらの参加であったが、幹事団の皆様や他自治体の皆様とダイアログを進めていくうちに、少しずつやりたい感に変わり、多くの学びや気付きがあり、今では参加して本当に良かったと感じている。

部会では、全国の多くの自治体職員の方と意見交換をすることができ、組織と人材の関係、私自身が日頃感じている「疲弊感」や「やらされ感」について、共通する課題が多いこと改めて実感することができた。

また、北川先生の講義を始め、幹事団の皆様方との対話などを通して、分かりやすいマネジメント論やリーダーシップ論を伺うことができ、大変有意義であったと感じている。増大・多様化する業務量に対し、職員数の削減がなされている組織の現状において、今こそ、効率よく成果を出すということに重点を置く一方で、職員同士が話し合い、納得して業務を整理し、変えていく必要があり、時間はかかってもこうしたステップを踏むことも大変重要であると考えるようになった。

従来型の業務に対する姿勢は、「どうする、どうしよう」といった手段中心であったり、「人が少ない、予算が無い、時間が無い」といった事実前提などが挙げられる。

私自身、こうした従来の姿勢であることは否めず、「前例踏襲、先送り、後手対応」に陥り、「慣れた、楽な方法」を選択しがちになっていることもあると気づかされた。

また、部会への参加により、将来起点での発想や一人称で取り組むこと、対話を通じてより深く掘り下げて考える姿勢の重要性を実感した。そして、これらの重要性について認識を共有できる職員が増えることが、組織の活性化や組織力の底上げにつながっていくのではないかと考えるようになった。

しかし、現実問題として簡単には変革は起きないことも事実である。仮に今回部会に参加した私たちが強引に押し付けても、そこには自発性がないため、取組の形骸化や反発が生まれてしまうことが考えられることから、日常業務の中で「視点を変える」「価値前提で考える」「一人称で取り組む」という視点を、いかに組織の中で広めていくかが大きな課題であると感じている。さらに、考えるための時間や新たな取組の財源、振り返りの余裕を生み出すため、既存事業見直しや廃止等に着手する「やめる勇気」が必要ではないかという視点に立つようになった。

伊勢原市は、組織目標の明確化やコミュニケーションの促進、組織横断的な取組など、他の自治体と比べてもいろいろなことをやってきている方だと思うが、個人的にはそれらの目的が全庁で共有されている状況ではないものが多いと感じている。

そのため、これから仕組みや制度を導入する際には、その必要性について職員間でしっかりと目的を共有するため、時間をかけて気運を高めていくというステップを地道に踏んでいく必要があると思う。

1期生としてこれから私が行いたいことは、部会に参加して私が感じた気づきや楽しさを、組織内に少しずつ拡散することである。今回の経験を自分だけでなく他の職員に伝えていくことが、自分の役割だと思っている。

【梶　篤史】

私たちは、今年度から部会に初めて参加した。当初は３人とも一年単位の活動と思っていたが、本部会に参加し、組織の現状調査やキーパーソンインタビューにより、取り組みが短期で実現できないことが判明した。正直、負担感はあるものの、長期計画で組織変革につながる取り組みを続けていきたいと思う。私たちの取り組みは特効薬ではなく、じわじわ効いてくる漢方薬のようなものであると思う。とは言え、私たちの中でも「改革をすれば組織は必ず良くなるのか？」といった議論は続いている。私たちの組織と時代次第では「何もしないことが最善」だったり「既存事業を縮減することが変革」となることも想定しており、時代に合わせた取り組みを常に考えて聞くことになると思う。

そして、このような学びをともに経験し、ダイアログ・情報交換し合うことになった貴重なマネジメント友達（＝マネ友）の絆を大切にしていきたい。私は部会参加に立候補でしたが、他の自治体職員は指名参加が多く、部会員自身が「やらされ感」により参加したとよく耳にした。そんなマネ友達が、部会に参加するごとに悩み成長し、目が輝いていく姿は、横から見ていて壮観であった。このようなことからも、部会参加の有用性は非常に高いと実感した。そして、規模は違っても自治体の“人と人”の悩みは同じように思えた。マネ友同士が行き止まった際には、連絡し合い、支え合える存在でいたいと思っている。

今回の部会では、キーパーソンとして２名の副市長を選ばせていただいている。自分にとって副市長は通常業務で関わることがなかったため、組織や職員についてヒアリングできたことは貴重な体験となった。また、職員と物理的に距離がある副市長であっても、職員の環境を把握し、気遣いされていることは何よりの励みになった。これが一番、現在の私のモチベーションに繋がっている。

そして、当市でも組織や職員について問題視していたり、改善しようとしていたり、もしくは改善を行っている職員が見られた。しかしながら、個人レベルで組織に対して継続的に取り組みを貫いていくことは容易なことではない。場合によっては変わり者や反組織的なレッテルを貼られてしまうこともあり、何分、「どうせ変わらない」と匙を投げてしまう要素が多いと思う。このように点と点になっている改善の種火を縦横に繋げつつ、大きなうねりとなって組織を考える土壌作りができればと思う。価値観の多様化により行政サービスのニーズが増えている今、多忙な業務により心身のバランスを崩す職員が散見される。私たちの取り組みが、職員ひとりひとりのやる気の原動力となり、適正な職務執行と職員の心身のバランスを保つ一助になればと考えている。

最後に、私の力不足がありながらも、２人の有能なメンバーに恵まれ、気持ちをひとつにして取り組みを進めることができた。まだまだ私たちの取り組みは始まったばかりであるが、これからも引き続き取り組みに参加し、仲間を増やしながら、しあわせ創造都市いせはらの実現に向けて奔走していきたい。

【吉竹　智則】

初めに、報告会など様々な形でフォローしていただいた職員課の皆様、御迷惑をおかけしながらも、いつもエールを送っていただいた障害福祉課の皆様、報告会に参加していただいた職員の皆様、そして、一緒に部会に参加していただいた２人の優しい先輩方に感謝したい。

１ 年間、部会に参加させていただき、今後、当市職員として従事する上で大事なことを沢山学んだ。中でも、心に残ったのはアンケートの結果は鵜呑みにできないということである。昨年の大統領選挙では多くのマスメディアが様々な媒体を駆使した大衆アンケートなどの事前調査を行い投票行動が予想された。しかし、大方の予想は覆された。市が行うアンケート調査についても同じことを考えなければならない。アンケート結果には現れない、声なき声を見過ごしてはいけないと考える。アンケートは質問項目それ自体が無意識のうちに質問する側の結果操作になっていることが多い。今回、アンケート調査をする中でも、「やりがいをもって仕事をしているか」という質問に対して、答えてもらったが、やりがいは人それぞれの立場や置かれている環境によって違うので同じ尺度で答えてもらうというのは無理があるのかもしれない。また、アンケートに回答してもらえなかった層にも注目する必要がある。なぜ、アンケートに答えてもらえなかったのかを考えることも大事だろう。アンケートはあくまで、ひとつの参考として考え、実際に面と向かって深い対話（ダイアローグ）をすることにより、本当は何を考え、それがどのように行動につながっていくのか粘り強い分析をする必要があると考える。また、組織（グループ）を作ると、それに入りたくない、入れなかった人にとっては参入障壁が高くなり、不満も増大する。その結果が今回の大統領選挙の結果につながったとも言える。常々、キーマンを巻き込むことの大切さが部会のメインテーマであったが、組織に入ることができなかった層、異端と思われる層、（むしろ、彼らのほうがパワーのあるケースも多い）の意見をどのように汲み取ることができるのか、仲間にいれていけるかどうかも大事になってくる。

他自治体には意識の高い職員が多く、今後も切磋琢磨していくことができる仲間が増えたと思う。また、幹事団の方には時に厳しい意見をいただき、組織変革の難しさを知ると同時に面白さも知ることができた。ありたい姿からのバックキャスト、価値前提で考える事業のスクラップアンドビルドといった行政マネジメントが地方創生時代には必要である。

「私達」「自分達」で未来（組織）を変えるのではなく、自分自身で未来にアクションをおこさなければ何も変わらない。実際に実行してみると様々な課題が生まれるだろう。仲間がでてくるかもしれないし、敵がでてくるかもしれない。組織は一朝一夕では変革するものでないし、変革したかを測る指標を示すのも難しいと思う。しかし、アンジェラ・ダックワースが著書「GRIT」の中で力説しているように「やり抜く」ことが大事であり、「人や組織が変わるもっとも確実な条件」である。世の中は刻一刻と変わっており、激動の時代に生きる私は趨勢を見極めながら今後も積極的に「しあわせ創造都市いせはら」の実現のために強い意識と覚悟をもって自己研鑽に励みたい。

参考資料

- 人材育成基本方針策定時の職員アンケート調査結果（H20）
- 後期基本計画策定の向けた市民意識調査結果（H27）
- 人口ビジョン策定時の伊勢原市転出入者アンケート調査（H27）
- 定員管理計画の中間年の見直し及び執行体制見直しに係る調査等（H27）
- 伊勢原市まちづくり市民意識調査結果報告書（H27）
- 職員アンケート調査結果（H28）
- アンジェラ・ダックワース　「GRIT」やり抜く力

■ 副市長との懇談（経験及び権限のあるキーパーソン）

- 職員は市民に信頼されていると思われるが、時代の変化に応じて公務員に対する見方が厳しくなってきている。
- 市の行財政運営は悪くないが、補助金頼みの事業が多いため、自由な運営を行うには財政力が不足している。ソフト事業は充分とは言えず、財政調整基金は増加しているものの、より自由度の高い行財政運営のための財政確保と、市民への説明責任を負うことが重要と考えられる。また、民間の力をお借りすることも必要である。
- 志が高く、やりがいを感じている職員がいる反面、ルーティーン作業になっているようなネガティブな職員がいる。
- 業務目標は部課長目標宣言により目標管理しやすくなっているが、形式的ではない執行計画を明確にする必要がある。
- 組織や職場環境について、正規職員数の減少により非正規職員の業務が正規職員のやるべき範囲まで拡大している状況が散見されるため、専門職員の雇用など時代に合った行政対応が求められている。税収が上がらず、正規職員を増員できない状況を乗り越える改革が必要である。また、縦割り業務にならないよう全体最適を行うよう指示しており、市の利益を考えて組織を改革する必要がある。職員間のコミュニケーションは風通しの良さが求められるが、伊勢原市は所属長と課員の距離が近く、現場合わせや意思決定がしやすい状況にあると言える。
- 行財政改革について、職員削減の歪みが懸念されるため、効率化が求められる。メンタルを病む職員が増えており、職員のモチベーションが仕事の質に繋がると考える。改革すべき事は山積みであるが、事業の選択と集中を行う必要がある。
- 民間の仕事から学び、自分のやり方や現状をベストと思わないこと。
- 地域づくりは市民の力や意識なしでは成り立たない。どのように市民と繋がっていくかがポイントである。町おこしにキーマンである若者、よそ者、馬鹿者と繋がり、支援を意識してほしい。また、他の自治体では職員が町おこしグループを立ち上げていることもあるので参考にしてほしい。
- 市の財政力に限界があることを意識して行財政改革を追及する姿勢が必要。

■各部長への簡易アンケート結果

庁内アンケート結果集計（部長）

【各設問共通：回答選択肢】
1　そう思う　　2　どちらかといえばそう思う　　3　どちらともいえない
4　どちらかといえばそう思わない　　5　そう思わない

○職員は市民から信頼されていると思う

	1	2	3	4	5
今回	0	6	3	0	0
構成比	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
前回構成比	20.0%	40.0%	33.3%	6.7%	0.0%

○市の行財政運営は現在、厳しい状況にあると思う

	1	2	3	4	5
今回	7	1	1	0	0
構成比	77.8%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%
前回構成比	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%

○仕事に『やりがい』（満足感・達成感など）を感じていると思う

	1	2	3	4	5
今回	0	7	1	1	0
構成比	0.0%	77.8%	11.1%	11.1%	0.0%
前回構成比	40.0%	40.0%	6.7%	13.3%	0.0%

○業務の目標が明確になっていると思う

	1	2	3	4	5
今回	2	3	4	0	0
構成比	22.2%	33.3%	44.4%	0.0%	0.0%
前回構成比	33.3%	40.0%	20.0%	6.7%	0.0%

○組織や職場環境を改善していく必要性があると思う

	1	2	3	4	5	
今回	6	3	0	0	0	
構成比	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	
前回構成比	60.0%	40.0%	0.0%	―	―	3段階

○行財政改革をもっと積極的に進めるべきだと思う

	1	2	3	4	5
今回	2	2	5	0	0
構成比	22.2%	22.2%	55.6%	0.0%	0.0%
前回構成比	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%

■各部庶務担当課長及び各部１名の若手職員等への簡易アンケート結果

庁内アンケート結果集計（庶務担当課長、若手等職員）

【各設問共通：回答選択肢】
1　そう思う　　2　どちらかといえばそう思う　　3　どちらともいえない
4　どちらかといえばそう思わない　　5　そう思わない

○職員は市民や関係者等から信頼されていると思う

	1	2	3	4	5	
今回（課長）	6	2	1	0	0	
構成比	66.7%	22.2%	11.1%	0.0%	0.0%	
前回構成比	12.0%	46.0%	30.0%	4.0%	4.0%	不明4%
今回（若手等）	2	4	1	2	0	
構成比	22.2%	44.4%	11.1%	22.2%	0.0%	
前回構成比	3.0%	42.5%	45.5%	4.5%	4.5%	主事等、端数調整あり

○所管する業務の見直しが必要だと思う

	1	2	3	4	5
今回（課長）	4	4	1	0	0
構成比	44.4%	44.4%	11.1%	0.0%	0.0%
今回（若手等）	2	2	3	2	0
構成比	22.2%	22.2%	33.3%	22.2%	0.0%

○仕事に『やりがい』（満足感・達成感など）を感じていると思う

	1	2	3	4	5	
今回（課長）	4	4	1	0	0	
構成比	44.4%	44.4%	11.1%	0.0%	0.0%	
前回構成比	12.0%	74.0%	6.0%	8.0%	0.0%	
今回（若手等）	2	4	0	3	0	
構成比	22.2%	44.4%	0.0%	33.3%	0.0%	
前回構成比	34.8%	44.0%	12.1%	9.1%	0.0%	主事等、端数調整あり

○業務の目標が明確になっていると思う

	1	2	3	4	5	
今回（課長）	5	2	2	0	0	
構成比	55.6%	22.2%	22.2%	0.0%	0.0%	
前回構成比	30.0%	34.0%	28.0%	6.0%	2.0%	
今回（若手等）	5	2	1	1	0	
構成比	55.6%	22.2%	11.1%	11.1%	0.0%	
前回構成比	19.7%	39.4%	25.8%	7.6%	7.5%	主事等、端数調整あり

○組織や職場環境を改善していく必要性があると思う

	1	2	3	4	5	
今回（課長）	7	1	1	0	0	
構成比	77.8%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	
前回構成比	83.3%	16.7%	0.0%	―	―	3段階
今回（若手等）	6	2	1	0	0	
構成比	66.7%	22.2%	11.1%	0.0%	0.0%	
前回構成比	71.4%	28.6%	0.0%	―	―	3段階

■部会夏合宿における他自治体参加者からのコメント

＜良い点＞

・施策に向けての懸念を解消する策が考えられている。
・発表の仕方が分かりやすい。内容が分かりやすい。
・ありたい姿について段階的に考えている。
・来年度以降の人マネへの継続を意識するといい方向にいくのでは。
・施策を考える段階で「やらされ感に陥る可能性」、「形骸化する懸念」に踏み込んでいて、その対処まで考えているのがすばらしい。

＜悪い点＞
・施策の場作りや形骸化しない工夫が必要。
・事業見直しにかかる事務量は膨大で余裕が生まれるという見込みは甘いと感じた。
・自分達が具体的にいつ何をやるのかを示せるといい。
・キーマンに仕事を押しつけるようなイメージ。
・ありたい姿が明確でない。

■人材マネジメント部会幹事　伊藤史紀さん（ITO Fuminori Consulting 代表）から論文へのコメント

全体を通じてよくまとまっており、部会に参加したことがない人が読んでも大変分かりやすい内容だと感じました。

一連の流れ、キーワードの解説、３人の気づきや思考プロセスが分かりやすく記載されていて、部会参加者向けのテキストにもなりそうなものだと思っています。

伊勢原チームはビジョンを描いたり、それをうまく伝えるのが特に優れていると感じています。それが論文にもうまく表現されていると思います。

よりよくするならば、という視点から書くと、VST→PDCA サイクルのうち、T や CA の部分、つまり現状認識や行動した結果の評価、是正処置に関する部分をより具体的に、定量的に表現できると良さそうですね。第４回の指摘にもあったようにビジョンを描くことと同じくらい大切なのは、その実現に向けて動き、そこから真の気づきを得ることです。